

## La propiedad familiar en el gobierno corporativo y su relación con la generación de competencias centrales en el recurso humano

JORGE PELAYO MACIEL<sup>1</sup>  
CARLOS YOSHIO CUEVAS SHIGUEMATSU\*  
MARGARITA CAMARENA LUHRS<sup>2</sup>

### Resumen

En el presente trabajo se analiza la relación de la propiedad familiar del gobierno corporativo en la generación de una actitud *steward* (de servicio) del director general y esta última si tiene alguna relación con el desarrollo de competencias centrales en el recurso humano y su desempeño financiero en el contexto de México y Colombia. Para ello, se analizará la teoría de *stewardship*. Los hallazgos son que la propiedad familiar no tiene relación con la generación de una actitud *steward* del director general, pero esta actitud si tiene una relación positiva y significativa en el desarrollo de competencias centrales del recurso humano y según los datos obtenidos genera un mejor desempeño financiero.

**Palabras clave:** Gobierno corporativo, teoría de la agencia, teoría de *stewardship*, competencias centrales, desempeño financiero, gestión del recurso humano.

### Abstract

This paper analyzes the relationship of family ownership of corporate governance in the generation of stewards attitude (service) of CEO, and if it does have some relation to the development of distinctive competencies in human resources and financial performance in the context of Mexico and Colombia. To do this, we will analyze the stewardship theory. The findings are that family ownership is not related to the generation of a steward of the director general attitude, but attitude is if you have a positive and significant in the development of distinctive competencies of human resources and according to the data results in better financial performance.

**Keywords :** Corporate governance, agency theory, stewardship theory, core competencies, financial performance, human resource management.

---

<sup>1</sup>\* Profesor del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales de Universidad de Guadalajara

<sup>2</sup> Profesora Titular del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México

## **Introducción**

En este documento se analizará la propiedad familiar del gobierno corporativo y su relación con la generación de prácticas de gestión de recursos humanos que llevan a un mejor desempeño financiero en México y Colombia. Todo esto desde una perspectiva de la teoría de *stewardship*. Se tiene que en la literatura de gestión estratégica, el estudio del gobierno corporativo tiene una gran importancia (Shleifer y Vishny, 1997), pero sin embargo, en nuestro contexto existen pocos estudios acerca de este tema (Ruiz Porras y Steinwascher Sacio, 2008: 58).

Por lo anterior se inicia por estudiar el contexto del gobierno corporativo en México y Colombia, para después adentrarse en las teorías que explican al gobierno corporativo, la teoría de la agencia y la teoría de *stewardship*. Luego se pasa a observar diferentes estudios empíricos que han buscado de probar las relaciones anteriormente propuestas y con esto formular las hipótesis. Se finaliza con las conclusiones las cuales son que se aceptan en su gran mayoría las hipótesis planteadas y se genera un modelo estructural que explica las relaciones existentes entre la estructura del gobierno corporativo, la generación de competencias del recurso humano y el desempeño financiero.

### *Contexto del gobierno corporativo en México y Colombia y la propiedad familiar*

La mayoría de los estudios del gobierno corporativo tanto en México como en Colombia, se basan en la concentración entre la propiedad y el control de las empresas (Cano Morales, Orduz Aguilar y Hoyos Ramírez, 2007; Pelayo Maciel, 2011; Pelayo Maciel, Calderón Hernández y Serna Gómez, 2012). También se tiene estudios que encuentran que el tipo de propietario más común es la familia, quien retiene una alta concentración de la propiedad y el control en las empresas (Castañeda, 1999; Husted y Serrano, 2002; Ruíz Porras y Steinwascher Sacio, 2008). Además, el tipo de estructura de control que las caracteriza es piramidal (La Porta, López-de-Silanes y Shleifer, 1999). Estos hallazgos nos permiten ver la importancia de la estructura corporativa familiar, ya que estas juegan un rol esencial en la definición de las prácticas del gobierno corporativo.

Lo anterior puede ser por razones culturales de una sociedad, entendiendo esto como el conjunto de creencias compartidas que condicionan el comportamiento de los individuos (Smircich, 1983). Estos elementos culturales son socialmente creados y por lo tanto no se puede suponer que la estructura de gobierno de las empresas es totalmente producto de la racionalidad y el diseño explícito de los individuos. Bajo este supuesto, la forma en que se crean las relaciones o vínculos formales o informales hacia el interior y entre empresas depende de los valores culturales vigentes en determinada sociedad. En sociedades con una confianza acotada como es el caso de México y Colombia, dónde la afinidad y credibilidad se da exclusivamente en entornos familiares o de

amistad cercana es dónde se crean los grupos económicos, que son redes de negocios con vínculos sólidos pero de alcance limitado. Hay una confianza personalizada que permite reducir riesgos de conductas oportunistas. En países donde prevalece este tipo de cultura, como lo es la latinoamericana, se alienta la concentración de propiedad, ya que se desconfía de quienes no pertenecen a la red familiar o social (Lansberg y Gersick, 2006).

### **Marco teórico**

En este apartado se analizarán las teorías que sustentan la presente investigación, en primer lugar se discute el concepto de gobierno corporativo, entendido como el sistema a través del cual las corporaciones de negocios son dirigidas y controladas a través de la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la corporación como son el consejo de administración, los directivos, los accionistas y otros grupos de interés (*stakeholders*). Posteriormente se tratarán las dos corrientes que estudian tanto la estructura del gobierno corporativo como el comportamiento de los directivos, la teoría de la agencia y la teoría de *stewardship*.

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1999, citada en Clarke, 2004) define al gobierno corporativo como: El sistema a través del cual las corporaciones de negocios son dirigidas y controladas. La estructura de gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, como el consejo de administración, directivos, accionistas y otros grupos de interés; explica las reglas y procedimientos para la toma de decisiones corporativas, además de proporcionar la estructura y fundamentos del establecimiento de los objetivos, los medios para lograrlos y formas de supervisar su ejecución.

Otra definición es la que establece Eiteman, Stonehill y Moffet (2011: 30), quienes definen al gobierno corporativo como “la relación entre los grupos de interés que se usa para determinar y controlar el rumbo estratégico y desempeño de la organización”. Bajo esta definición, se puede entender por estructura del gobierno corporativo como como los arreglos institucionales, formales e informales, con lo que las empresas resuelven los conflictos surgidos de la interrelación de los *stakeholders* (grupos de interés). Dichos arreglos institucionales definen la estructura de propiedad y control, y entre sus funciones se destacan las siguientes (Chavarín-Rodríguez, 2011): operación del consejo de administración, el papel de los inversionistas, los estímulos para los directivos y trabajadores, mecanismos de control hacia la gerencia, y la forma de financiamiento de las empresas.

### *Teoría de la agencia y la teoría de stewardship*

Existen dos teorías que estudian al gobierno corporativo, una de ellas es la teoría de la agencia y la otra llamada *stewardship*; en la primera, se menciona que la propiedad en las grandes empresas se encuentra diversificada en múltiples accionistas quienes transfieren autoridad en la toma de decisiones a los directivos con la finalidad de obtener un óptimo desempeño empresarial. El hecho de que los accionistas tengan una pequeña participación accionaría origina una difícil accesibilidad a obtener información sobre los actos realizados por sus directivos (Berle y Means, 1932, citado por Davis, Schoorman, Donaldson, 1997; Jensen y Meckling, 1976), el control es costoso y la información es cara de obtener, sobre todo para una persona.

Por esta razón existe la posibilidad de que los directivos persigan sus propios objetivos aún en detrimento de los intereses de los accionistas. La separación de la propiedad y el control tiene como principal problema evitar los posibles comportamientos oportunistas de los directivos que pudieran afectar la seguridad sobre el retorno de la inversión de los accionistas (Jensen y Meckling, 1976). Por estos motivos y con la finalidad de explicar las motivaciones y conductas de las partes (agente y principal), surge la teoría de la agencia que es definida por Jensen y Meckling (1976) como un contrato por el cual una o más personas (el principal/es), designa a otra persona (el agente) para que desempeñe algún servicio en su beneficio, lo cual implica delegar al agente cierta autoridad para la toma de decisiones.

El problema de la agencia surge cuando el bienestar de una persona depende de otra: el agente es la persona que actúa y el principal es la persona afectada por la acción. Uno de los principales problemas para los inversionistas es que los directivos pueden perseguir sus propios objetivos, incluso a costa de obtener menores beneficios para los propietarios. En cualquier tipo de negociación entre las dos partes se establece una relación del agente y el principal, la cual es caracterizada por la existencia de una relación jerárquica, que puede establecerse a través de un contrato formal o informal. Una de las partes tiene la posesión de un activo o función administrativa de mayor jerarquía, el principal; la otra parte administra los activos de forma delegada, al cual se le denomina "agente". La característica fundamental en esta relación es la asimetría de la información; el agente posee más información sobre la operación diaria de la organización y el principal únicamente posee información genérica, por lo cual incurre en costos elevados para monitorear las acciones del agente (Jensen y Meckling, 1976).

Lo anterior se da por la inexistencia de contratos establecidos de manera completa, por lo cual, se determinan algunas acciones que el principal puede llevar a cabo para delimitar divergencias a sus intereses, las cuales se basan en sistemas de incentivos y en incurrir en costos de monitoreo para limitar las actividades aberrantes y oportunistas del agente.

Particularmente, este modelo promueve la utilización de estructuras de poder independientes es decir, que una misma persona no coincida en el cargo de director general y el de presidente del consejo de administración de una compañía, con la finalidad de evitar el comportamiento oportunista de sus directivos (Jensen y Meckling, 1976).

Por otra parte, el problema de la agencia ha sido objeto de numerosas críticas, ya que enfrenta un problema entre dirigentes y propietarios únicamente y los accionistas no son los únicos afectados por las actividades de la empresa sino que también se encuentran todos los *stakeholders* (grupos de interés) que son también afectados por la organización, por esta razón surgen teorías como la de *stewardship* que se describe a continuación.

La teoría de *stewardship* surge como un modelo opuesto al que establece la teoría de la agencia, este modelo sostiene que los intereses de los directivos se encuentran alineados a los intereses del principal, en contraste a las motivaciones egoístas que sostiene la teoría de la agencia. De acuerdo con esta teoría los directivos buscan el equilibrio entre los intereses de los accionistas y los grupos de interés —*stakeholders*—, por lo cual tratarán de tomar decisiones en beneficios de todos (Davis, et al., 1997; Fox, Halmilton, 1994).

Davis, et al. (1997), determinan las características de la conducta que debieran tener los gerentes desde una perspectiva *stewards* (servidores), quienes están motivados a actuar de manera proactiva y colectivista, lo cual tiene una alta utilidad en comparación con una actuación individualista y egoísta. Debido a la alta necesidad de crecimiento y logro, las motivaciones psicológicas, el gerente aprecia el valor de la colaboración utilizando su iniciativa para promover el éxito, estableciendo con ellos vínculos de confianza. Éste tiene una actitud positiva hacia la armonía de los grupos evitando conflicto o confrontación.

### **Análisis de la literatura**

En esta sección se presenta la revisión de la literatura que sustentan las hipótesis de este trabajo. Para ello, se analizan las relaciones entre la propiedad de la empresa, la gestión del recurso humano y el desempeño financiero de la empresa.

Se inicia por enunciar que la separación de control y propiedad genera un mejor desempeño, para luego analizar cómo la actitud del gerente general de la empresa (tipo *steward*) puede generar competencias centrales en la gestión del recurso humano que lleve a la empresa a lograr una ventaja competitiva sostenible (Barney y Writte, 1998) que pueda ser reflejado en un mejor desempeño financiero y, por ello, en rendimientos sostenibles a largo plazo.

Si se toma al gobierno corporativo como el sistema en que los consejeros supervisan el funcionamiento de la compañía a través de sus gerentes, y en el que los miembros del consejo son a su vez responsables de los accionistas minoritarios de la empresa, esto lleva a implicaciones positivas en el comportamiento de la compañía hacia sus empleados, accionistas, consumidores y bancos, entre otros. Un buen gobierno corporativo juega un papel vital que sustenta la integridad y eficiencia de los mercados financieros. Pero esto provoca altos costos, llamados de agencia, generados por la asimetría de la información que posee el gerente, y que en algunas ocasiones puede incentivarlo a actuar de forma oportunista.

Como ya se ha mencionado, la teoría de la agencia supone que la separación de los dueños (principal) y gerentes (agentes) incrementa la actitud de estos últimos a tomar acciones que no maximicen la riqueza de los accionistas (Jensen y Meckling, 1976), sino lo contrario. Sin embargo, para Fama y Jensen (1983), la separación entre control y propiedad dentro de la empresa reduce los costos de agencia y por lo tanto, conduce al alto desempeño, lo que implica necesariamente que el presidente del consejo sea diferente al gerente general.

Sin embargo, existen estudios en México que revelan que una concentración de propiedad a través de la propiedad familiar provoca un mejor desempeño como es el estudio de Castrillo-Lara y San Martín-Reyna (2007), donde sugiere que hay una alineación entre el agente y principal; lo que lleva a una mayor generación de valor. En otro estudio hecho por Ruiz Porras y Steinwascher Sacio (2008), encuentran que las empresas de propiedad familiar suelen diversificar sus fuentes de ingreso, pero no encontraron relación entre la propiedad familiar y la el desempeño de la empresa.

En otro restudio en Estados Unidos (Anderson y Reeb, 2003) concluyó que la propiedad familiar está presente en una tercera parte del índice Standard & Poor's 500, además de que las empresas en esta categoría tenían mejor desempeño. Mientras que en otro estudio desarrollado en Noruega por Mishra, Randy y Jensen (2001) concluyó que las empresas controladas por la familia fundadora tienen un valor mayor al mercado.

En la teoría de *stewardship*, los gerentes son intrínsecamente dignos de confianza y no son propensos a desviar los recursos de la compañía (Donaldson y Davis, 1991). Se cree que los gerentes son buenos servidores para el principal y serán efectivos al establecer estrategias que incrementan la riqueza de los accionistas. La dualidad entre la propiedad y control (esto es, que el gerente sea parte del consejo) promueve la flexibilidad en la empresa y reduce conflictos entre el consejo de administración y la gestión, lo que conduce a los altos niveles de retornos para los accionistas (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997).

La teoría de *stewardship* sostiene que las variaciones de rendimiento se derivan de la situación estructural en que se encuentre el ejecutivo para facilitar la adopción de medidas eficaces. En compañías con propiedad familiar, las expectativas acerca del liderazgo son claras y consistentes tanto para los miembros del consejo como para los gerentes; estos factores, por lo tanto, lograrán la eficiencia, lo que resulta en un mejor desempeño de la compañía comparado con una estructura de separación de la propiedad y control (Miller y Le Breton-Miller, 2006).

La evolución de modelos de gobernanza, presentada por la teoría de *stewardship*, extienden las obligaciones de la empresa más allá de los accionistas. Esto basado en el supuesto de que la empresa tiene responsabilidades con la sociedad y una gran variedad de obligaciones éticas y morales (Caldwell, Karri y Vollmar, 2006).

El rol de liderazgo en recurso humano de tipo *Steward* en la gobernanza de las organizaciones ha recibido un incremento en su atención en la era *post-Enron* (Caldwell et. al., 2007; Hernández, 2008). Caldwell, Truong, Tuan (2010) describen a los gerentes *Stewards*, como líderes que tienen un complejo conjunto de obligaciones con los *Stakeholders*. Estas obligaciones logran la riqueza a largo plazo al lograr los beneficios de todos los *Stakeholders* y resalta las obligaciones que tienen la empresa con la sociedad.

El éxito de la gestión estratégica de Recurso Humano involucra el diseño e implementación de un conjunto de políticas y prácticas que aseguran que los empleados compartan conocimiento, destrezas y habilidades que contribuyen a alcanzar eficientemente los objetivos de la organización (Huselid, Jackson y Schuler, 1997).

Becker y Huselid (2006) notan que la intangibilidad de los recursos humanos es esencial para lograr una ventaja competitiva sostenible, la cual depende de si el líder de una empresa entiende cómo integrar a las personas dentro del logro de las metas organizacionales. Supangco (2006), menciona

que las prácticas de recursos humanos exitosas en el desarrollo de capacidades organizacionales ayudan a la organización a adaptarse a los cambios de un medio global. Estas prácticas proveen la infraestructura necesaria para que la organización pueda crear valor en el mercado.

Si se considera que la asimilación de la experiencia de los empleados se convierte en conocimiento valioso y único, como parte del capital humano, será muy relevante para generar una ventaja competitiva sostenible. Por lo que el valor del conocimiento refleja toda su potencia no solo para mejorar la eficiencia y eficacia de la firma, explotar las oportunidades del mercado y neutralizar posibles amenazas; sino para lograr que el conocimiento único además, ayude a diferenciarse de los competidores, convirtiéndose en una ventaja excluyente.

Como Barney y Wright (1998) sugieren, un recurso crea valor a través de bajar los costos o de diferenciar el producto/servicio de una manera que la empresa pueda cobrar un precio alto, entonces un conocimiento valioso generará altos retornos en mercados en crecimiento con una tasa de beneficio relativos para los consumidores a sus costos asociados (López Cabrales, Perez – Luño, Valle – Cabrera, 2009). Los citados autores definen el valor como el grado en que el capital humano baja costos o provee un incremento en las características de los productos o servicios que importan a los consumidores.

Sin embargo, algunos autores notan que los recursos de una empresa no sólo deberían ser valiosos y únicos, para facilitar su desempeño superior, sino que además es necesario tener una apropiada estructura en la organización para lograr una ventaja de esos recursos (Barney y Wright, 1998; López Cabrales et. al., 2009).

Goffee y Jones (2001; citado por Caldwell, 2006) mencionan que los líderes deben de crear relaciones con los empleados para desarrollar una sensación de compromiso en un mercado global competitivo. De aquí surgen sistemas de prácticas de gestión de recursos humanos, llamado colaborativo o *Partnership*/alianzas (Lepak y Snell, 1999; López Cabrales, et. al., 2009; Martínez Lucio y Stuart, 2005).

La literatura también pone énfasis en la importancia de trabajo en grupos o equipos para incrementar el conocimiento valioso y único de los miembros de la organización (Nonaka y Tekeuchi, 1995; Lepak y Snell, 1999; citado por López Cabrales, et. al., 2009). En el sistema colaborativo, las habilidades para el trabajo en equipo son necesarias para pasar cualquier proceso de selección y tales habilidades son el objetivo de las iniciativas de capacitación. En suma, el



proceso de evaluación y remuneración siempre completa con un criterio de grupo (Helleloid y Simonin, 1994; Lepak y Snell, 1999). Por lo tanto, el propósito del diseño del trabajo en equipo es generar una ventaja competitiva en la organización.

Por lo anterior se proponen las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>: Las empresas con propiedad familiar generan actitudes *steward* del director general.

H<sub>2</sub>: Las empresas que generan planes de colaboración en el recurso humano y tienen un director con actitudes *steward* generan competencias centrales en el recurso humano.

H<sub>3</sub>: La actitud *steward* generará mejor desempeño financiero.

### Metodología

Para la presente investigación se hace uso del método de regresiones aparentemente no relacionadas, el cual es una forma de realizar un sistema de ecuaciones simultáneas, y es el más idóneo para este tipo de análisis. Para lo cual se crea el siguiente sistema de ecuaciones:

$$ST = \gamma_1 + \gamma_2 PF + \varepsilon_3 \quad (1)$$

$$CD = \alpha_1 + \alpha_2 ST + \alpha_3 C + \varepsilon_4 \quad (2)$$

$$DF = b_1 + b_2 ST + \varepsilon_3 \quad (3)$$

donde:

*C* es programas de colaboración del recurso humano

*PF* es propiedad familiar de la compañía

*CD* es competencias centrales del recurso humano

*ST* es actitud *steward* del director general

*DF* es el desempeño financiero

Para medir las variables desarrollo una encuesta aplicada a 48 empresas mexicanas y 40 empresas colombianas para desarrollar un análisis factorial confirmatorio y extraer las variables latentes, a las cuales se les aplico la prueba Alfa de Cronbach para determinar su validez por su pertenencia o por su traslado de la estructura original a la que ha pertenecido esa variable a otra. El resultado de esta

prueba fue lo que muestra en la tabla 1, y como se puede apreciar todas las variables latentes sobrepasa el limite del alfa que es de 0.70, por lo que se concluye que las variables tiene validez. Por otro lado para medir la variable propiedad familiar de la empresa se hace a través de una variable binaria (0,1) con una métrica donde 1 donde existe la propiedad familiar y 0 en otros casos.

Tabla 1. Coeficientes de validez (alfa).

Variable latente	Coeficiente alfa
<i>Stewardship</i>	0.96
Competencias de los empleados	0.93
Colaboración	0.94

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Para la realización de la investigación y como ya se menciona antes, se desarrolla un cuestionario con ítems derivados de las hipótesis, adecuados a una escala Likert, con frecuencia llamada método de calificaciones sumadas (1932, en Hayes, 1999). Esta escala también es una técnica multivariante de amplia aceptación, con la que el participante indica la cantidad -que se va a calificar de acuerdo o en desacuerdo con variedad de enunciados acerca de alguna actitud u objeto. Para este cuestionario se toman en cuenta los instrumentos desarrollados por López Cabrales, et. al. (2009) y Rodrigo y Arenas (2008).

### Análisis de resultados

Al momento de analizar la relación entre la propiedad de la empresa y la actitud *steward* del director general se aprecia (Tabla 1) que hay una relación negativa, pero además de que los coeficientes no tienen significancia para poder aceptar la hipótesis 1, por lo tanto se dice que no hay evidencias para decir que hay una relación entre la propiedad familiar de la empresa con la actitud del director general.

Tabla 2. La propiedad familiar de la empresa y su relación con la actitud del director de la empresa

	Coeficientes de la regresión
Propiedad familiar	-0.0294158 (-0.13)
Constante	.0191205 (0.10)
Observaciones	80
F	0.06
Prob> F	0.9713
R <sup>2</sup>	0.0007

Fuente: elaboración propia.

Nota: La variable dependiente es la actitud *steward* del director general.

Los estadísticos t se encuentran entre paréntesis. Uno, dos y tres asteriscos indican niveles de significancia de 10, 5 y 1% respectivamente.

A pesar de lo anterior, se encuentra que tanto la actitud *steward* del director de la compañía como los planes de colaboración del recurso humano tienen una relación positiva y significativa (con un nivel de 10% para cada una) al momento de generar competencias centrales del recurso humano, por lo que esto es un claro ejemplo de la generación de las bases de una ventaja competitiva (Tabla 3).

Tabla 3. Las competencias centrales del recurso humano y su relación con la actitud *steward* del director general y los programas de colaboración del recurso humano

	Coeficientes de la regresión
Actitud <i>steward</i> del director	-0.3681647* (-1.69)
Colaboración	0.2505715* (2.39)
Constante	0.7400603** (3.19)
Observaciones	80
F	11.75**
Prob> F	0.0028
R <sup>2</sup>	0.1392

Fuente: elaboración propia.

Nota: La variable dependiente es competencias centrales del recurso humano. Los estadísticos t se encuentran entre paréntesis. Uno, dos y tres asteriscos indican niveles de significancia de 10, 5 y 1% respectivamente.

Al analizar la última ecuación, donde se ve la relación entre el desempeño de la empresa y la actitud del director general, se puede apreciar que hay una relación positiva y bastante significativa (con un nivel de 5%), lo que quiere decir que una actitud *steward* del director general provocará un mejor desempeño financiero.

Tabla 4. El desempeño de la empresa y su relación con la actitud *steward*

	Coeficientes de la regresión
Actitud <i>steward</i> del director	1.332705** (3.15)
Constante	-3.594037*** (-8.54)
Observaciones	80
F	9.90**
Prob> F	0.0017
R <sup>2</sup>	0.1103

Fuente: elaboración propia.

Nota: La variable dependiente es desempeño financiero. Los estadísticos t se encuentran entre paréntesis. Uno, dos y tres asteriscos indican niveles de significancia de 10, 5 y 1% respectivamente.

## Conclusiones

En el presente trabajo se hace un estudio de la literatura producida por diferentes autores de investigaciones tanto empíricas como teóricas que argumentan cómo la propiedad familiar de la empresa afecta de manera positiva el desempeño de la compañía, gracias a la actitud *steward* del director de la empresa, lo que generará competencias centrales en el recurso humano.

Tal y como se ha señalado a lo largo de este trabajo, según algunos estudios (Mishra, Randy y Jensen, 2001; Anderson y Reeb, 2003; Castrillo-Lara y San Martin-Reyna, 2007), se confirma que la propiedad familiar genera mejor rendimiento financiero y también de acuerdo con Miller y Le Breton – Miller (2006) se muestra que esto será provocado porque la familia tenderá a tener directores –dueños de la empresa – y esto provocará actitudes *steward* (de servicio). Por lo cual se propuso la hipótesis 1: las empresas con propiedad familiar generan actitudes *steward* del director general, pero esta relación no logra ser aceptada ya que la relación obtenida entre las variables actitud *steward* (*ST*) y propiedad familiar de la empresa (*PF*) no es significativa. Por lo que en esta parte de la teoría de *Stewardship* no logra ser explicada.

Lo que si se logra explicar es la relación que tiene el desarrollo de las competencias centrales en el recurso humano al tener planes de colaboración con el recurso humano y al haber un director con una actitud *steward*, por lo que se puede aceptar la hipótesis 2, y con esto se prueba lo que menciona la teoría de *stewardship* al desarrollar capacidades centrales que logren una ventaja competitiva. También se acepta la hipótesis 3, con todas las implicaciones de lo que dice la teoría de *stewardship* en el sentido que este tipo de actitudes (*steward*), generará mejores rendimientos financieros.

Por lo anterior, se logra probar parcialmente la teoría, por lo que se puede concluir que hay limitantes del estudio ya que aún está por determinarse si existen diferencias entre las muestras obtenidas tanto en México como en Colombia, para lo cual se necesitan desarrollar pruebas de cambio estructural y aplicar el estimador de diferencias en diferencias, lo cual se desarrollará en futuras investigaciones. También como parte de líneas futuras se contempla desarrollar estudios de casos para complementar este tipo de investigación ya que los métodos cuantitativos muchas veces dejan variables que son imposibles medir numéricamente.

## Referencias

- ANDERSON, D. W., MELANSON, J. S., MALY, J. (2007). The Evolution of Corporate Governance: power redistribution brings boards to life. *Corporate Governance*, 15(5), 780 – 797
- ANDERSON, R. C., REEB, D. M. (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance from the S&P500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301 – 1327
- BARNEY, J. B., WRIGHT, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31 – 46.
- BECKER, B. E., & HUSELID, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898-925.
- BRAUN, M., SHARMA, A. (2007). Should the CEO Also Be Chair of Board? An Empirical Examination of Family – Controlled Public Firms. *Family Business Review*, 20(2), 111 – 126
- CALDWELL, C., HAYES, L., KARRI, R., BERNAL, P. (2008). Ethical Stewardship – Implications for Leadership and Trust. *Journal of Business Ethics*, (78), 153–164.
- CALDWELL, C., KARRI, R., VOLLMAR, P. (2006). Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from the Follower's Perspective. *Journal of Business Ethics*, (66), 207–223. doi: 10.1007/s10551-005-5586-y
- CALDWELL, C., TRUONG, D., LINH, P., TUAN, A. (2010). Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-010-0541-y
- CANO MORALES, A. M., ORDUZ AGUILAR, C. I. HOYOS RAMÍREZ. A. E. (2002). *Gobierno Corporativo: Principales desarrollos en las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia*, Editorial Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- CASTRILLO LARA, L.A Y SAN MARTÍN REYNA J. M. (2007). La propiedad familiar como un mecanismo disciplinador de dirección de las empresas mexicanas: Una evidencia empírica. *Contaduría y Administración*, 222, 59-82.

CHAVARÍN-RODRÍGUEZ, R. (2011). Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobierno corporativo y una revisión de sus explicaciones teóricas. *El Trimestre Económico*, 78(309), enero - marzo, 193 – 234

CHOWDHURY Y GERINGER (2001). Institutional Ownership, Strategic Choices and Corporate Efficiency: Evidence From Japan, *Journal of Management Studies*, 38(2), 271 – 293

CLARKE, T. (2004). *Introduction: Theories of Corporate Governance – Reconceptualizing Corporate Governance Theory After the Enron Experience* en Thomas Clarke (ed.) *Theories of Corporate Governance. The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. USA and Canada: Routledge. 1 – 29

DAILY, D. Y DALTON, C. (1994). Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure, *Academy of Management Journal*, 37(6), 1603-1617

DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D., DONALDSON, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20 - 47

DÉNIZ - DÉNIZ, M. DE LA C. & DE SAÁ - PÉREZ, . (2003). A Resource-based View of Corporate Responsiveness toward Employees. *Organization Studies*, 24(2), 299–319

DICKE, L. A., OTT, J. S. (2002). A Test: Can Stewardship Theory Serve as a Second Conceptual Foundation for Accountability Methods in Contracted Human Services? *International Journal of Public Administration*, 25(4), 463 – 487

DONALDSON, L., & DAVIS, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-68.

EITEMAN, D. K., STONEHILL, A. I., MOFFETT, M. H. (2011). *Las Finanzas en las Empresas Multinacionales*, México: Pearson Educación.

FINKELSTEIN, S Y D'AVENI, R. (1994). CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Comand, *Academy of Management Journal*, 37(5), 1079-1108

FOX, M., HAMILTON, R. T. (1994). Ownership and Diversification: Agency Theory o Stewardship Theory. *Journal of Management Studies*, 31(1), 69 – 81

FREEMAN, R. E.: (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston: Pittman-Ballinger

HAYES, B. E. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente: Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*. México: Alfaomega – Oxford

HERNÁNDEZ, I. (2005). Forma Legal, Innovación y Productividad de las Firmas en la Industria Manufacturera Colombiana. *Cuadernos de Economía*, 42,135 – 160

HUSELID, M. A., JACKSON, S., & SCHULER, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 171 – 188

HUSTED, B.W., SERRANO, C. (2002). Corporate governance in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 37 (3), 337 – 348

JUDGE, W. Q., NAOUMOVA, L., & KOUTZEVOL, N. (2003). Corporate governance and firm performance in Russia: An empirical study. *Journal of World Business*, 38 (4).

JENSEN, C., & MECKLING, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In T. Clarke (Ed.), *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance* (pp. 58-63). USA and Canada: Routledge.

KHANNA, T., PALEPU, K. (1999). Emerging Market Business Groups, Foreign Investors, and Corporate Governance. *National Bureau of Economic Research*. Working Paper, 6955, consultado de: <http://www.nber.org/papers/w6955>

LANSBERG, I., GERSICK, K. E. (2006). Sello de Familia: Cultura y Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Latinoamericana. *Harvard Business Review América Latina*, (8), 30 – 42

LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F. Y SHLEIFER, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517.

LEE, P.M., O'NEILL, H. M. (2003). Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives. *Academy of Management Journal*, 46(2), 212 – 225

LE BRETON – MILLER, I., MILLER, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1169 – 1191

LÓPEZ-GAMERO, M. D., CLAVER-CORTÉS, E. & MOLINA-AZORÍN, J. F. (2008). Complementary Resources and Capabilities for an Ethical and Environmental Management: A Qual/Quan Study. *Journal of Business Ethics*. 82, 701–732

LÓPEZ CABRALES, A., PEREZ – LUÑO, A, VALLE – CABRERA, R. (2009). Knowledge as a mediator between hr practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485 – 503

MARTÍNEZ, A. (2004). Estructura de Poder del Consejo de Administración y Creación de Valor, *XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano -Frances de AEDEM*, 14

MARTÍNEZ LUCIO, M., STUART, M. (2002). ASSESSING the principles of partnership: Workplace trade union representatives' attitudes and experiences, *Employee Relations*, 24 (3), 305 – 320

MILLER, D., LE BRETON–MILLER, I. (2008). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73 – 87

MISHRA, C. S., RADØY, T., JENSSEN, J. I. (2001). The effect of Founding Family Influence on Firm Value and Corporate Governance. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 12(3), 235 – 259

PELAYO MACIEL, J. (2011). Gobierno Corporativo: desarrollo de recursos humanos y mejores rendimientos financieros. *INCEPTUM: Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 5(11), 155 – 174

PELAYO-MACIEL, J., CALDERÓN-HERNÁNDEZ, G., SERNA-GÓMÉZ, H. M. (2012). Corporate Governance Structure and Its Impact on Human Resource Management and Financial Performance. *China-USA Business Review*, 11(8), 1133 – 1145

RODRIGO, P., & ARENAS, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-284.



RUÍZ PORRAS, A., STEINWASCHER SACIO, W. H. (2008). Gobierno corporativo, diversificación estratégica y desempeño empresarial en México. *Revista de Administración, Finanzas y Economía*, 2(1), 58 – 73

SAID, R. HJ., YAACOB, Z., AWANG, N., & ISMAIL, J. (2009). Chief executive officer duality and company performance: A case of Malaysian companies. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(6), 120-171.

SCHLEIFER, A Y VISHNY, R.W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52 (2), 737-783.

SMIRCICH, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339 – 358

SNELL, S. L. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The mediating effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal*. 35(2), 292 – 337

STERNBERGER, W. B. (2002). The changing role of the human resource profession: The transformation of the HR function from an administrative, transactional orientation into a strategic business partnership. Tesis Doctoral, *Union Institute and University*

SUNDARAMURTHY, C., LEWIS, M. (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397 – 415.

SUPANGCO, V. T. (2001). The Human Resource Management Function and Perception of Organizational Performance. *Philippine Management Review*, 9, 65 – 74

SUPANGCO, V. T. (2006). HR Involvement in Corporate Governance. *Philippine Management Review*, 13, 101 – 116

TOSI, H. L., BROWNLEE, A. L., SILVA, P., KATZ, J. P. (2003). An Empirical Exploration of Decision – making Under Agency Controls and Stewardship Structure. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2053 – 2071

WESTHEAD, P., HOWORTH, C. (2006). Ownership and Management Issues Associated with Family Firm Performance and Company Objectives. *Family Business Review*. 19(4), 301 – 316.